



TITLE:

経営管理と権限理論

AUTHOR(S):

飯野, 春樹

CITATION:

飯野, 春樹. 経営管理と権限理論. 経済論叢 1958, 81(1): 29-45

ISSUE DATE:

1958-01

URL:

<https://doi.org/10.14989/132595>

RIGHT:

經濟論叢

第十一卷 第一號

中小企業の生産性と賃金……………田 杉 競 1

「急速税務減価償却」の生成と本質

……………高 寺 貞 男 13

経営管理と権限理論……………飯 野 春 樹 29

フラン地域の植民地通貨制度……………梅 津 和 郎 46

昭和三十三年一月

京都大學經濟學會

経営管理と権限理論

飯 野 春 樹

まえがき

およそ組織を構成する個々人の活動は、組織目的に向つて統括されねばならぬことは云うまでもないが、経営者ないし管理者が行使する権限 (authority) の作用は、かかる統括機能遂行に當つての中心的問題の一つである。従つて権限の本質と起源については、政治学の分野では国家や教会における問題として古くから論ぜられているし、また経営学の文献においてもしばしば問題にせられている。しかしながら、それらは必ずしも権限の実体論を十分に展開したものとは云いがたく、むしろ常識的、形式的な知識として受け入れられているにすぎない場合が多い。最近の新しい組織論の展開は、人間関係論の成果と相まって、従来の経営学における諸概念、たとえばリーダーシップ、権限、責任などの再検討を要求している。本稿においてわれわれは、まず権限の問題を採り上げ、従来の理論と対比しつつ権限の実体に対して新しい視野から接近するとともに、経営管理における権限の意義に若干の考察を試みたいと思う。

一、二つの権限理論

権限に対する見解は論者によって相当の差異があり、これらを便宜上分類することは必ずしも容易ではない。しかし決定 (decision) と指揮 (direction) は完全に経営者の機能であり、部下は当然命令に服従の義務をもつという「経営の論理」については、従来の歴史的・正統的権限理論もまた経営者自身も疑いをさしはさんていない。その場合、経営者の保有する権限は、例えばピーターセンとブラウマンというごとく、私有財産制度を含む法律や民習などの社会的制度の諸要因にその究極の源泉をもつものとみられ、そこから所有者 (株主) — 経営者集団 (取締役会) — 以下の権限 (ないし職務) 委譲過程の累積によって、経営内に上下の権限関係が構成せられるという法律的解釈を採用するものが多い。

かような権限の法律的・公式的解釈に対して大きな疑問を投げかけたのはバーナードであり、それに続くサイモン、タンネンバウムなどである。もちろん、すでにフォレットは数々の論文において、統括 (coordination) の過程自体のなかに権限が発生するものであり、逆に権限から統括が生ずるのではないことを強調し、権限を経営組織に内在的に把握しているが、その組織理論と相まって新しい権限の実体論を強力に主張したのはバーナードである。

かれはその著の序文において、従来の権限の起源と本質に対する法律的解釈こそが、組織理論研究を妨げていた第一の原因であると指摘し、それを克服することによってかれの理論を構成したのであるが、バーナードは権限が上位者から部下に及ぶという従来の法律的概念を「上位権限という仮構」 (fiction of superior authority) と批判し、⁹⁾ 権限は理論的にも現実的にも部下の受容 (acceptance) ないし同意にもとづいていることを強調する。

このように権限理論は、もしこれを区別するならば、従来的一般論である公式権限理論(formal authority theory)と、受容の側面を重視するバーナード一派の権限受容理論(acceptance theory of authority)とに分類しようである。この二つの理論は相互にどのような関係にあり、どのような特徴をもつか、以下にこれを考察してみよう。

まずバーナードによる権限の定義に考察のいとぐちを求めよう。かれは「権限とは、組織の貢献者すなわち構成員によつて、その人の貢献する行為を支配するものとして受容されるところの、公式組織における伝達(命令)の性格をもつものである」と定義する。この定義には二つの側面、すなわち受容という主観的・個人的側面と、伝達の性格という客観的側面が含まれるのであつて、ここに公式権限理論と権限受容理論の相違があらわれる。

公式権限理論がその基礎としてもつ組織理論は、一般に、組織を権限(職務)委譲関係を中心とする仕事の組織ないし公式組織とみなすのであり、そこに設定せられる権限系列(line of authority)にもとづいて管理者は公式権限を行使するものとせられる。これに対して、権限受容理論のそれは、組織の本質的要素を伝達—意志決定の過程として捉える。前者において構造的に権限系列とみなされるものは、後者では伝達系列に該当する。組織は意志決定機能が分布されたものであり、各個人すべてが行う意志決定を中心に理論が構成せられる。およそ各個人は行為に先立って決定をなす。管理者は管理職能を行うについて、それぞれ部下の管理者ないし非管理者(作業員)の行為に影響を与える決定を行う。非管理者もまた自己の行為の基礎となるべき決定を行う。ところが上位者の決定が部下の決定に影響をもつためには、それが伝達されねばならず、この伝達の過程のうちに権限の作用が求められるのである。バーナードが権限を伝達の性格と定義し、またバーナードの理論をさらに発展させたサイモンは、かかる伝達の能力を広く影響力(influence)と名付け、組織の機能的側面を組織が各人の意志決定に影響力を及ぼす過

程とし、権限を影響力の一種とみなすのも、同様の分析方法である。

かように権限受容理論が、権限を伝達の過程において捉えていることが第一の特徴である。ところがヨリ重要な第二の特徴は、このような権限の客観的側面が、個人による受容という主観的側面をもたなければならないとせられるところである。バーナードは「一つの命令が権限をもつかどうかの決定は受令者の側にあり、発令者の側にあるのではない⁹⁾」とし、タンネンバウムは同様に「ある個人に保有される権限の眞の源泉は、権限に従属する人によつてその行使が受容されることにある。……公式権限は事実名目的権限である。それが受容されるときにのみ眞実的となる⁹⁾」と主張する。もし権限が行使されても、それが拒否されるならば権限は名目的・形式的であり、権限の実体は事実上消滅せざるをえないのである。この点についてサイモンにおいては、受容はヨリ明瞭な権限の条件となる。かれが伝達の能力を広く影響力と名付けることは前述の通りであるが、その影響力のうち「権限は他の人の行為を導く決定をなす力¹⁰⁾」であつて、「個人が伝達されてきた他の人の決定に対して、その正しさや受容可能性についての自己の判断力とは独立に、それをもつて自己の選択を導かせるような一般法則を自身のうちに設定するときに、その人は権限を受容する¹¹⁾」と定義し、個人が自己の判断能力を停止して受容するかいなかによつて権限は影響力と区別されるのである。

かように受容理論における権限の概念は、伝達の性格としての影響力のうち、個人の決定に直接的に影響するもの（命令の性格）として個人に受容されるような人間相互間の関係を示すものである。従つて権限は公式権限理論のそれよりも広義であり、一般に考えられるように上下の方向のみでなく、下から上、または横へも作用しうる性質のものであり、権限の行使と受容という人間相互の行為がある場合に権限関係が成立するとみなしうるのである。

公式権限理論が権限の源泉をむしろ法的に、また組織に外部的なものとして把握するのに対し、受容理論においては、管理者が外部権力によって任命されることがあっても組織が一たび成立した以上、かれらは伝達体系として機能するものであり、権限は伝達の過程における命令者と受容者の間に生起する社会的・心理的な概念として定義せられるのである。

このような権限概念に対して、公式権限論者は、受容理論を功利主義的公式(hedonistic formula)であると批判し、権限を制裁(sanctions)と切り離して考えるのが最も重大な誤りであるとする。一般に公式権限理論では、権限を上位者すなわち権限保有者の立場から分析するために、制裁の問題ないし制裁にもとづく権限の恣意的側面を強調しすぎる傾向をもつ。たしかに今日の経営において、権限が強制ないし操縦(manipulation)の形をとりやすいことは事実である。しかしそれは権限の本質がそうであるのではなく、権限を保有する側が制裁力にすぐれ、また説得や交渉の技巧上強者の地位にあり、それらを利用して権限を自己に有利に行使する場合が多いためである。

受容理論は権限のこのような側面を無視するわけではなく、いわんや上位者の権限行使を受容の名において否定するものでもない。ただその場合においても、権限は次節において述べるごとく受容論者独特の概念である個人の無関心圏(zone of indifference・バーナード)のなかで行使せられていくとみなすのであり、制裁は個人が設定する受容の範囲に影響し、その限りにおいて公式権限は有効に作用しているのである。

以上概説したように、受容理論の権限概念は、権限保有者とそれに対する個人との関係を統一的に把握せんとするヨリ広義の概念であり、公式権限理論が見落している個人の受容の側面を有効に理論化しようとするものである。それは組織活動を分析するに当つての理論的概念として中立的なものであり、サイモンがいうように良くもなければ

ば悪くもなり性質のものである。⁽¹⁾

(1) 「われわれの民主主義的政体下では、経営権限の基礎である権利は、私有財産保証を媒介として、米國憲法にその起源をもつ。憲法は人民により創造せられ、人民の意志によって修正・変更せられるものであるから、社会が（政府を通じて）権限の源泉であり、そこから権限は所有者に、つまり経営者に流れる。」E. Petersen and Flowman, *Business Organization and Management*, 1949, p. 62.

(2) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. 田杉謙蔵訳「経営者の役割」（ダイヤモンド社・昭和三十一年）
H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1946.

R. Tannenbaum, "Managerial Decision-Making" in the *Journal of Business of the University of Chicago*, vol. XXIII, Jan. 1950.

(3) H. C. Metcalf and L. Urwick, ed, *Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett*, 1940, chaps. 2, 4, 7, 9 etc.

(4) Barnard, *op. cit.*, Preface ix-x. 訳書十一～十二頁（序文）。「ハイヨーもまた次のように云っている。『かかる（公式的）見解は、政治とは自生的な協同関係にのみ立脚するものであるとする民主主義的理論とは両立しないものならず、やがて社会組織の本質的事実に対する研究並びにその理解の発達を阻止するといふ結果をもたらす。』E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945. 藤田・名和訳「アメリカ文明と労働」六六頁。

(5) Barnard, *op. cit.*, p. 170. 訳書一八四頁。

(6) シーモン・ペンネルが権限の源泉をめぐる見解を基準として行つた分類に従つては。H. Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Management*, 1955, pp. 48-51.

(7) Barnard, *op. cit.*, p. 163. 訳書一七〇頁。

(8) Tannenbaum, *op. cit.*, pp. 26-27.

(8) *ibid.*, p. 163. 訳書一七〇頁。
(9) Simon, *op. cit.*, p. 125.

(10) H. A. Simon, "Authority," in Arensberg and others, *Research in Industrial Human Relations*, 1957, p. 103.

(11) Koontz and O'Donnell, *op. cit.*, pp. 51-52.

(12) Simon, "Authority," p. 106.

二、権限の受容側面

いわゆる公式権限は、個人の意志決定に直接的に影響するものとして受容されることによって、かれの行為を統制する機能をはたす。従つて個人の権限受容の問題は、なぜ個人が権限を受容するかというモティベーションの問題とみることができるのであらう。

個人が権限関係の確立において示す特徴はかれが権限受容の一定の範囲を設定することである。公式権限はこの範囲において受容せられ、個人のモティベーションと権限受容はこの範囲の広狭をめぐつて論ぜられる。最初にこの概念を打ち出したバーナードは、これを「無関心圏」と名付けたけれども直接に詳論することなく、「無関心圏は、組織に対する個人の執着を決定する誘因が、（命令受容に伴う）負担と犠牲をどの程度超過するかに応じて広くもなり狭くもなる」という基本原則を示すにとどまり、間接的には「誘因の経済」においてこれを論じている。さらに無関心圏の安定性について、非公式組織（informal organization）の機能を重視していることは見過してはならないところである。

バーナードを継承するタンネンバウムは、権限の行使を受容するか拒否するか決定は、競合する行動前提のそれぞれの選択に付随するプラス・マイナス双方の結果を比較考量した結果にもとづくとし、「もし受容するために生ずる利益と非受容の不利益の合計が、非受容の利益と受容の不利益の合計を超過するときに、個人は権限の行使を受容するだらう」という。（前節に述べた受容理論が功利主義的であるという批判はこのような点を指したものである。）もちろん、このような意識的計算がつねに行われるわけではなく、無意識的・反射的・慣習的に受容され

ている種類のものが多いことも事実である。ところでタネンバウムによれば、個人が権限の行使を受容するに際して評価する利益ないし誘因は次のようなものである。すなわち、個人は受容することによって、(1)かれが是認する企業目的の達成に貢献しうる。(2)かれは同僚の承認をうる。大抵の個人にとって、社会的承認は強力な誘因である。(3)上司から報償をうる。(4)自己の道徳基準に合致した行為をなしている。個人は正當に構成せられた権限に従うべきであると信じている。(5)責任をとる必要を回避しうる。(6)上司によつて示されたリーダーシップの資質に反応している。などがあげられる。⁶⁾

このような個人のモチベーションについての研究には、人間関係論の豊富な実証的成果があることは周知のことである。人間関係論は、人間の欲求は単に賃金・労働時間のごとき経済的なもののみならず、人格の尊重・自己表現・社会的地位の確認と安定のような心理的・社会的欲求をもあわせもつこと、そして後者の実現はつよく非公式組織の機能と結びついていることを証明している。公式権限は公式組織の主要側面であり、それが指揮・命令の統一の要請のもとに官僚的・専制的となる傾向を示して個人の従属・依存を強化する場合、個人の人間の側面が回復されねばならないであろうし、従つてまた公式権限が主に経済的制裁にもついて有効であるとする見解は改められる必要があるであろう。またそれだけでなく、権限受容に及ぼす非公式組織をめぐる社会関係の機能が認められねばならない。かように権限における受容の重視は、人間関係論の非公式組織の強調と軌を一にするものであり、受容の側面を権限の実質的・人間関係の側面とみなしてよいであろう。

このような点に留意しながら、最後にサイモンが権限の受容をもたらす重要な誘因として指摘する四項目を検討してみよう。⁹⁾

(一) 制裁(報償と懲罰) 権限保有者が制裁のシステムを通じて、好ましい、あるいは好ましくない結果を課するので権限が受容される。経営者が労働者に対してもつ最も重要な制裁は、(1)雇傭と解雇の力、(2)昇格・降格の力、(3)奨励的報償(incentive rewards)などである。

(二) 合法性(legitimacy) これは、自分がなさねばならぬと感ずることをなすという人々の性向に関連する。この動機に人が反応する程度に応じて、命令授与の権利と命令受容の義務を合法化することによって、権限の受容が確保せられる。(ここで合法化とは一連の心的態度を創造することを指す。)

(三) 社会的承認(social approval) 権限を受容しなければ、自分の帰属集団(reference group)とみなす人々の非承認を引きおこすと思われる場合に権限が受容される。社会的承認と非承認は一種の制裁ともみなしうるが、別に採り上げる理由は、これらが非公式組織の機能として権限維持に重要な意味をもつことと、非公式組織は他の制動力をもたないからである。この社会的承認と前項の合法性の動機とは重要な相互作用があり、人々が特定の権限のシステムを合法的と認めた場合、人は自己の行動において権限を受容するのみならず、それを受容しない他の人に対して非承認を示す。従って合法性の動機がその最大の力をもちうるのは、この間接的メカニズムによるものと思われる。

(四) 信頼感(confidence) 決定の前提が、それを提供するについて技術的に有能であるとみなされる源泉からくるときに権限は受容される。たとえば医師が患者に対してもつ権限はこのタイプの典型である。経営組織の内外において専門家のもつ権限は、この源泉から生ずる——とくに公式組織で下から上へあるいは横へ作用する権限の場合——ことが多いであろう。もちろん上下の権限関係においても信頼感は重要な役割をもつことは云うまでもない。

かように権限の受容をもたらず誘因のうち、重要とみなされる四項目を分類しうるのであるが、いまこれを受容を中心としての権限のタイプとしてみるならば、権限のなかには「制裁の権限」「合法性の権限」「社会的承認の権限」「信頼感の権限」の四つのタイプを含んでいることが理解されるであろう。すでに述べたように公式権限理論の権限がまず「制裁の権限」を中心とするのに対して、受容理論の立場からは、権限は広義にこれらすべてを包含しうるのである。

これら四つの権限に区別してみる場合、どのタイプの権限が最も効果的であるかは、時代ないしその文化類型により、組織の性格により、あるいは組織地位の高低によって異なるであろう。いま権限の及ぶべき最も重要な対象である労働者に対する関係についてみれば、「制裁の権限」はその力を失いつつあるものと考えられる。何故ならば、制裁は経営者の独占ではなく、労働者は経営者の制裁に對抗し、あるいはそれを相殺しようするような制裁、たとえば怠業・罷業その他の制裁をもつに至ったからである。経営者による一方的・恣意的制裁は労働組合がこれを認めないし、また政府による種々の規制も同様の効果をもつ。さらに他の事実として、直属の上司に制裁権のない場合が多いこと、表立たない不服従程度では解雇などの制裁が殆んど行われないこと、あるいは特別に昇進を望まぬ人も多いことなどは、日常業務上での権限受容に対する制裁の力を弱めているとみうるであろう。「制裁の権限」はこのような過去におけるほど有効ではなくなりつつあり、そこで合法性の作用に支援が求められることとなるが、「合法性の権限」によって労働者に期待しうる受容の範囲も、労働組合（労働協約）の存在、労働立法の普及、一般には労働者の自覚などによって狭くなる傾向にあり、もし合法性の範囲をこえて受容を求めるならば、強制や操縦の技巧と感ぜられることとなるであろう。従って受容の範囲をさらに広めるためには、社会的承認と信頼感によ

る作用に大きく依存せざるをえないのである。

たとえば、強力な非公式組織において労働者が生産量の制限を申し合わせているとしよう。その場合、公式組織による「制裁の権限」は、非公式組織による「社会的承認の権限」の影響によって効果を失いやすいことはホーン実験によっても実証されている。モラルの高い組織とは、いわば「合法性の権限」と「社会的承認の権限」が適当に調和して機能しうる組織とみなしうるであろう。このような事例は人間関係研究の諸成果からただちに多くを想起しうるのであるが、人間関係論が権限受容の諸条件について、種々の理論と方策を提供していることは疑いない事実である。教育訓練をはじめ、分権化・意志決定過程への従業員参加・社会的承認の強化（非公式組織の経営に対する友好化）のための諸方策は、個人の権限受容の範囲を拡大する手段として理解しうるであろう。

- (1) Barnard, *op. cit.*, pp. 167-169. 訳書一八一—一八三頁。サイモンはこれに対し「受容地帯」(area of acceptance)、タンネンバウムは「受容域」(sphere of acceptance)とそれぞれ命名する。ここでは二者をほぼ同様のものとして取扱うことにするけれども、タンネンバウムはその間の相違を指摘している。すなわち、バーナードの「無関心圏」は無意識的・慣習的過程の反射として受容される権限の範囲を示すのみであり、他の二者は権限の受容と拒否が意識的に選択される場合と無意識的に受容される場合とをともに包含するものであるとする。(Tannenbaum, *op. cit.*, p. 30.)
- (2) Barnard, *op. cit.*, p. 169. 訳書一八三頁。
- (3) Barnard, *op. cit.*, chap. XI.
- (4) Tannenbaum, *op. cit.*, p. 28.
- (5) *ibid.*, pp. 28-30.
- (6) Simon, "Authority" pp. 104-106.

三、権限理論と経営管理

以上において、新しい組織論にもとづく権限理論を概説し、権限における受容の側面の重要性を再検討した。権

限は一方では個人の協働的態度（組織の提供する誘因を媒介として）に、他方伝達体系と伝達の内容（命令）に依存する相互関係であり、命令者と受容者の相互作用における関係である。かかる権限理論は經營管理上の諸問題といかなる関連をもち、いかなる意味をもつか、以下に考察してみることにしよう。

フォレットは、經營管理に科学的方法（scientific method）が益々適用せられてゐるし、の一つとして、恣意的権限（arbitrary authority）が減少しつつあることを指摘する。³⁾ 事実テイラーの科学的管理法は、經營者の恣意的・絶對的権限の解消を目指すものであった。テイラーは、当時の「能率増進運動」における賃支払制度が經營者の一方的決定にゆだねられ、しかもしばしば出来高の増加とともに賃率切下げが行われたために、労働者の組織的怠業を招いたのに対して、科学的方法による課業設定を通じて賃率を合理化するとともに、かかる課業を中心とする科学的管理の体系を考案し、怠業の一扫をはかうとした。ここでは科学的に決定せられた課業と賃率とは公正であり、經營者も労働者もこれを受け入れるべきものであり、従つて經營者の恣意的権限は科学的方法によつて解消せしめうるとテイラーは考えたのである。しかしながら科学的管理法がひろく実施せられるや、それが労働者を機械視し、生産における人間的要素を無視する傾向があること、あるいはすべての計画が經營者によつて行われ、労働者は単にそれに従うものとせられる故に産業独裁制を提唱するものとして、とくに労働組合からの反対に遭遇した。⁴⁾ かかる科学的管理法の欠陥を是正する意味をもつて人事管理がより科学的な姿をもつて登場するのであり、とくに初期の段階においては生理学・心理学の応用を中心とする労働科学的な人事管理である。それは労働者を孤立した個人として取扱ひ、労働条件・作業環境と労働者の反応との間に單純な因果関係を前提するものであるが、かかる労働科学的人事管理の一層の展開を目指して開始せられたホーソン実験において新しい人間関係の思考が見出さ

れることとなるのである。

かように経営管理の物的・技術的側面の合理化にともない、人間的側面もまた生理学・心理学・社会学的な接近によって科学的に解明せられるに至り、人間協働の科学 (science of cooperation) が成立をみつめるものと考えられる。このように経営管理全体に対して科学的方法が適用せられることは、とりもなおさず権限における受容側面の条件を満足せしめるとともに、経営者 (管理者) の恣意的権限の解消をもたらしうるのはなからうか。

フォレットはそれが可能であると信ずる。彼女によれば恣意的権限解消の対策は、命令の非人格化 (depersonalizing orders)、すなわち情況の法則に従うこと (obeying the law of the situation) に求められる。「わたしの解決策は、命令授与を非人格化すること、すべて関係ある人を情況の研究に結集すること、情況の法則を発見し、それに従うことである。」「一人の人は他の人に命令を与えるべきではなくて、両者がかれらの命令を情況から受け取るべきである。もし命令が単に情況の部分にすぎないならば、だれが命令授与者であり、受令者であるかという問題は出てこない。両者は情況によって与えられた命令を受容する。」従って「われわれの仕事は、いかにして人々を命令に従わせるかということではなくて、特定情況に必要である命令を最もよく発見しうる方法をいかに工夫するかということである」という。そして彼女は科学的管理 (人的側面——協働問題を含めての) の本質をもって、情況の法則を発見せんとする試みに外ならないとするのである。かように関係者共同のもとに情況が科学的に分析せられた結果として命令が情況の要請に従うものであるならば、行使せられる権限は情況の権限 (authority of the situation) に外ならず、命令者の恣意性は解消し、他方受容の問題も解決しうるとみるのである。

経営の物的・技術的側面に対する科学的方法の適用はすでに相当程度実行せられているが、人間関係に対する科

学的研究の展開は、フォレットの云うような科学的管理の実現にさらに一步接近せしめるものである。人間関係論は経営組織を技術的組織と社会的組織（公式組織および非公式組織よりなる）からなる社会的体系（social system）として捉え、とくに非公式組織の機能を強調するが、その理論的本質として、公式および非公式組織の両者を含む経営の具体的な人的全体情況における人間理解⁶⁾を指向することによって、フォレットのいうごとき情況の法則発見に大きく貢献する。

このような人間関係論を含む科学的方法の経営管理への適用は、われわれの主題である権限の問題にいかなる影響をもつであろうか。テイラーの科学的管理法は経営者の恣意的な絶対的権限を否定するために科学的方法を用いたものである。しかしそれが人間関係を無視するとともに、それ自体絶対的権限を否定する性格をもつが故に、その適用に当って経営者が不完全な形で一方的に適用したという二つの点において、権限に対する受容の条件を無視したというるであろう。従つてそれは意図された効果を充分に果しえず、労働組合の反対にも遭遇する。人間関係論は、経営内の個々人の相互作用に関して一定の科学的思考方法を確立するとともに、受容を促進するような諸方策を提示する限りにおいて、経営者の恣意的権限を減少せしめるとともに、労働者の受容の側面を満足せしめざるをえない性格をもつ。人間関係論を含む科学的管理の方法は、もし完全に適用せられるならば、フォレットの説くような作用を果しうるといふべきであろう。

このような推論の過程から、われわれは管理者の性質に関して一つの解答を得る。すなわち、科学的管理にもとづいて機能する真のリーダーは、かれの命令が情況の必要部分であることを示しうる人、云いかえれば、かれの知識が現実の具体的情況に適用しうることを示すに足る「信頼感の権限」をそなえているような人であるということ

がてきよう。⁹⁾もしこのような人が管理者としての公式地位につくならば、とくに「制裁の権限」と相まって、かれの行使する権限は部下に容易に受容されるようになる。管理者は「公式組織において、二つの権限によって選択される。公式権限によるのを任命（ないし解任）、非公式権限によるのを受容（ないし拒否）」と名付けらるであらう。二つの権限のうち、非公式権限が本能的であり支配的である。¹⁰⁾地位にともなう権限は形式的・名目的であり、部下に受容されることによつて実質的となるのである。

しかし科学的方法がかようにすべての解決を与えらるであらうか。最後に残された問題として労働組合の役割を考えねばならないであらう。テイラーは、かれの科学的管理法が完全に適用せられるならば労働組合は必要な存在であると考えたし、フォレットにおいても労働組合の機能は殆んど無視される。とくに人間関係論の方法が完全に適用せられるならば、労働組合は不必要となるだらうか。

ここでは権限の問題に限つて考察するとしても、かかる単純な推論を受け入れることはできないのである。何故ならば、権限が依存する労働者の協働的態度すなわち受容の側面に対して労働組合が大きく影響するからである。

とくに「合法性の権限」「社会的承認の権限」に対して労働組合の与える効果は大きいであらう。もし労使間に目的と利害の一致がみられるならば、権限受容の条件に対する労働組合の影響が経営にマイナスに作用することは少いと考えられる。しかし労使間の利害の相違を無視して、経営者が「合法性」を説き、「社会的承認」を経営に有利とする方策を講じても有効でないことが多いであらう。極端な場合には、罷業という最も公然たる権限の拒否さへ行われる。科学的方法のみでは労使の利害対立を解消せしめえないし、労働者の真の主體的満足をも実現しうるものではない。健全で自由な団体交渉をまとめ、その協働的基礎にもとづいてはじめて経営管理における権限が

り実効的とならぬもの。

- (1) Metcalf and Urwick, ed., *op. cit.*, p. 118.
- (2) D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation*, 3rd ed. 1948, p. 51.
- (3) Metcalf and Urwick, ed., *op. cit.*, p. 58.
- (4) *ibid.*, p. 59.
- (5) *ibid.*, p. 59.
- (6) 蓋利重隆著「経営学の基礎」二二四頁。
- (7) 「命令に関する理論と実践との最も大きい相違は、古い理論がリーダーをもつていかなる命令にも服従せしめるうる人となすのに対して、現今の最もよい実践では、リーダーは命令が情況の必要部分であることを示しうる人である、という点である。」Metcalf and Urwick, ed., *op. cit.*, p. 275.
- (8) 権限受容理論の見地からリーダーの役割を考察を加えているものにホーマンズがあげられよう。G. C. Homans, *The Human Group*, 1950, chap. 16.
- (9) C. I. Barnard, *Organization and Management*, 1948, p. 107.

む す び

以上においてわれわれは、いわゆる公式権限理論と権限受容理論とを比較しながら、新しい権限概念を再検討した。すでに明らかなように経営組織における（公式）権限は、部下の決定に直接的に影響を与えるものとして受容される場合にはじめて権限と定義しうるものであり、真の実効的権限となるのである。およそ権限が統制しようとするものは部下の行為なのであり、従って正当な権限理論は、権限保有者と部下の双方を含み、両者の相互作用の関係において統一的に理解せられるものでなければならない。権限理論における受容の側面は、権限行使に当って

の人間關係的側面として理解せられるのである。

このような新しい権限概念は、公式権限理論のそれに比較して、組織分析上ヨリ有効な用具であるのみならず、現実の經營者の行為の指針としても、少なからぬ貢獻をなすものであると考へてよいであらう。

なお最後に付け加へるならば、従來権限が論ぜられるときには、権限、責任、職務の間の關係、委讓の問題などが付随して論及せられるのが普通である。これらの点については、その他の多くの問題とともに今後の考察にゆずらなければならぬのであるが、権限と責任をもつて組織構成上の等位物とみなし、それらの論理的配分という見地からのみ經營組織の合理的運営を指向する接近方法は、われわれの権限理論からみて認めがたいことは明らかとなるであらう。